



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MANUELA DA SILVA MENÊSES

**REAÇÕES DE USUÁRIOS
ÀS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Brasília - DF

2016

MANUELA DA SILVA MENÊSES

**REAÇÕES DE USUÁRIOS
ÀS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília - DF

2016

MANUELA DA SILVA MENÊSES

**REAÇÕES DE USUÁRIOS
ÀS PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA
DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Manuela da Silva Menêses

Doutor, Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Doutora, Débora Dorneles Barem,
Professor Examinador

Doutor, Diego Mota Vieira,
Professor-Examinador

Brasília, 20 de Junho de 2016.

Dedico este trabalho a Deus, por estar sempre ao meu lado durante toda minha caminhada. À minha mãe, Valéria, que é a razão da minha vida e minha maior incentivadora. Ao meu pai, Manuel, que mesmo distante, esteve a todos os momentos comemorando meu sucesso. Ao meu amor, João Vitor, que sempre me deu apoio e torcida – fundamentais ao meu sucesso. À minhas amigas Thamyres e Aryane, que estiveram presentes no meu dia-a-dia, aliviando as tensões da cansativa rotina de estudos e trabalho. E, por fim, à minha família e aos amigos especiais que sempre torceram pelo meu sucesso e felicidade.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Brasília (UnB), por ter proporcionado a minha formação, boas experiências e grandes amizades.

A todos os professores que passaram por minha vida acadêmica, em especial, ao professor Doutor Rodrigo Rezende, que me recebeu como orientanda e tornou minha monografia uma realidade.

À instituição financeira que abriu as portas para a realização da pesquisa e aos funcionários que tiveram disposição e boa vontade em participar. Sem estas peças fundamentais, meu projeto não teria saído do papel.

“Os líderes empresariais do passado eram especialistas em construir paredes, delimitar campos de atuação; os de hoje são exigidos para derrubar paredes e construir pontes internas e externas que liberem os talentos humanos.”

Stephen P. Robbins

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar a reação (positiva, moderada ou negativa) de uma amostra de trabalhadores usuários às práticas de Educação a Distância (EaD) empreendidas pela Universidade Corporativa de uma instituição financeira brasileira. As Universidades Corporativas e a educação a distância têm ganhado espaço dentro das organizações e se tornou um caminho robusto para a Educação Corporativa, capaz de desenvolver competências necessárias aos funcionários de forma flexível, com formatos variados e inovadores. O método utilizado na pesquisa se baseou em um estudo descritivo, com abordagem quantitativa, que utilizou como procedimento técnico o método *survey* para levantamento de dados e estatística descritiva para análise dos dados. Participaram da pesquisa 100 funcionários usuários do portal EaD de uma Universidade Corporativa, que responderam a um questionário fechado, com escala *Likert* de concordância com 11 pontos, que contemplou quatro dimensões de análise: Informática e Recursos Tecnológicos, Aprendizado e Desenvolvimento de Competências, Motivação para Utilizar o Portal e Interação Pessoal. O programa SPSS foi utilizado para a análise dos dados coletados. Os resultados obtidos apontaram uma reação de moderada a positiva em relação à utilização da EaD dentro da Universidade Corporativa, e demonstraram que a dimensão Informática e Recursos Humanos teve reações mais positivas e que a Interação Pessoal é a dimensão com reação mais negativa e que incomoda os usuários. Por fim, foi possível identificar diversos pontos de semelhança entre a prática organizacional e o que é referendado na literatura aqui exposta, além de identificar pontos fortes e limites da adoção da EaD como forma de Educação Corporativa sob o ponto de vista dos usuários.

Palavras-chave: Educação a Distância. Universidade Corporativa. Educação Corporativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.	20
Figura 2 – Educação Corporativa: articulando conceitos de competências.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra.....	34
Tabela 2 – Avaliação geral das dimensões.....	39
Tabela 3 – Dimensão Informática e Recursos Tecnológicos.....	42
Tabela 4 – Dimensão Aprendizado e Desenvolvimento de Competências.....	45
Tabela 5 – Dimensão Motivação para Utilizar o Portal.....	49
Tabela 6 – Dimensão Interação Pessoal.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHAs	-	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CT	-	Centro e Treinamento
EaD	-	Educação a distância
EC	-	Educação Corporativa
EUA	-	Estados Unidos da América
NTICs	-	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
TD&E	-	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UC	-	Universidade Corporativa
UnB	-	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3	OBJETIVO GERAL.....	15
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.5	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	APRENDIZAGEM HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.2	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO.....	19
2.3	EDUCAÇÃO CORPORATIVA	24
2.4	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	32
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	32
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	32
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.4	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	36
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	39
4.1	INFORMÁTICA E RECURSOS TECNOLÓGICOS	41
4.2	APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	44
4.3	MOTIVAÇÃO PARA UTILIZAR O PORTAL	48
4.4	INTERAÇÃO PESSOAL	51
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	53
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICE.....	61
	APÊNDICE “A” - QUESTIONÁRIO	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As organizações públicas e privadas estão inseridas no mercado e sofrem os efeitos das mudanças ali existentes. A presença e o desenvolvimento da tecnologia acabam fazendo com que tais mudanças ocorram de modo mais rápido e exigem das organizações respostas rápidas e efetivas, que supram as demandas do mercado e, preferencialmente, as superem. Neste sentido, a necessidade de se manterem competitivas como uma máxima das organizações traz consigo novos desafios que abrangem o próprio negócio, as relações de trabalho e os recursos humanos (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

O ambiente competitivo e mutável se desenvolve rapidamente. O conhecimento, os diplomas, os certificados, as competências organizacionais e pessoais que eram valorizadas se tornam ultrapassadas em pouco tempo. Diante disto, é posto às organizações o desafio de se atualizarem para não perderem lugar no mercado e obterem a tão almejada vantagem competitiva. A atualização do conhecimento sobre as atividades de interesse estratégico, tático e operacional passa a ser um objetivo organizacional (FIALHO; SPANHOL, 2008). Assim, a capacitação e o desenvolvimento de competências dos trabalhadores ganha força, gerando a busca por um desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionem autonomia, espírito crítico, flexibilidade e liderança, mantendo os funcionários atualizados às suas necessidades ocupacionais e às da organização, bem como em relação às tendências do mercado (FIALHO; SPANHOL, 2008).

Logo, percebe-se que no mundo do trabalho contemporâneo, a aprendizagem de indivíduos e grupos dentro de ambientes organizacionais é fator fundamental tanto no nível micro (trabalhador), quanto nos níveis meso (grupos) e macro (organização e seus ambientes). Na visão das organizações, a aprendizagem continuada se tornou fator chave de sobrevivência e o interesse em utilizar o conhecimento como aliado estratégico acarretou no aumento de investimentos na área de aprendizagem formal,

que pode ser entendida, grosso modo, como sendo a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (SALES; ABBAD; RODRIGUES, 2011).

O TD&E é composto por três funções ou processos de aprendizagem formal no trabalho. O “Treinamento” é o termo mais conhecido e utilizado para designar as atividades que envolvam aprendizagem formal (VARGAS; ABBAD apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Ele tem como característica ser uma atividade de aprendizagem relacionada à tarefa atual desenvolvida pelo empregado; é de curta ou média duração, com vistas ao momento presente. O Desenvolvimento é o segundo tipo de ação instrucional formal do sistema de TD&E, onde são abordados os conhecimentos necessários à atividade atual, mas, principalmente, uma possível atividade futura a ser exercida pelo funcionário, e, assim como no Treinamento, tem curta ou média duração, raramente chegando a ações de longo prazo (VARGAS; ABBAD apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). A terceira função da área de TD&E nas organizações é a Educação, que tem por norte preparar o indivíduo para tarefas futuras; tem uma abordagem mais ampla e estratégica, e duração de longo prazo, preferencialmente contínua (VARGAS; ABBAD apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Em suma, as referidas ações buscam preparar os indivíduos para o trabalho, desenvolver suas competências e habilidades, porém, cada qual tem suas características mais marcantes, que serão discutidas com maior profundidade no referencial teórico.

Aliada ao contexto dinâmico no qual se insere a aprendizagem em ambientes de trabalho, as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) surgem como aliadas da área de TD&E, pois trazem a possibilidade de fazer uso de ambientes virtuais mediados por tecnologia como forma de disseminação rápida e efetiva de conhecimento (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006).

Destarte, a junção entre a necessidade de melhorias no processo de TD&E e o surgimento de NTICs dá lugar a uma nova forma de Educação: a Educação a Distância (EaD). Tal modalidade de ensino tem o papel principal de modificar e facilitar os meios de aprendizagem, utilizando interatividade, flexibilidade e autonomia para desenvolver pessoas e suas competências. Esta ainda se apresenta como um sistema capaz de atender a demanda de disseminação do conhecimento, podendo ser utilizada como alternativa para a formação inicial e também continuada dos funcionários (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

A EaD consiste em uma forma de ensino-aprendizagem que se dá através da mediação de tecnologias, em especial, o computador e a *internet*. Ali os professores ou tutores encontram-se separados física e temporalmente dos alunos. Muitas vezes, as aulas ocorrem em horário flexível para o aluno, estando disponível em mídias virtuais que ele pode acessar a qualquer instante. Este é um meio de Educação que vem ganhando espaço por trazer diversas vantagens, como a flexibilidade de horários para a realização de cursos e atividades, a possibilidade de conciliar trabalho e estudo, a redução de gastos de transporte e hospedagem para a realização de treinamentos, entre outros (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

De fato, as organizações tem investido em EaD, e muitas criaram suas Universidades Corporativas (UCs). Segundo dados da 3ª Pesquisa Nacional Práticas e Resultados em EC realizada por Marisa Eboli em 2015 os setores que investem em Universidades Corporativas são diversos, como serviços financeiros, varejo, telecomunicações, e diversos outros. A predominância de origem do capital é nacional, com 54,7%, seguido do estrangeiro com 24,2% e por fim o misto com 21,1%. Com relação aos tipos predominantes de organização tem-se as privadas com 78,9%, as públicas com 9,5%, mistas com 7,4%, seguidas do serviço social, autônomos, ONGs e cooperativas. Quanto ao tipo de programa de educação tem-se um predomínio de atividade presenciais, representando 59,1% seguidas de atividades exclusivamente a distância, sendo 27,1% e atividades semi presenciais, conhecidas como *blended learning*, com 13,8%, e de forma geral há uma predominância de programas mais técnicos do que comportamentais. Além disso, a pesquisa identificou que mesmo no contexto de crise 45% das empresas aumentaram seus investimentos em EC visando prioritariamente a expansão da empresa e necessidades estratégicas, 23% mantiveram o mesmo orçamento do ano de 2014, ano anterior, e 32% reduziram os orçamentos devido à restrições orçamentárias e necessidade de fazer mais com menos.

Todavia, há também desafios relacionados à adoção de práticas de EaD em ambientes corporativos. A atitude e satisfação dos funcionários em relação à nova forma de aprender, por exemplo, constitui-se como objeto de interesse tanto de organizações quanto de pesquisadores da área (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006; GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006; UDO; BAGCHI; KIRS, 2011; VOLERY; LORD, 2000).

Por último, no que tange ao contexto teórico e empírico que envolve o presente trabalho, as UCs surgem como uma nova forma de estrutura organizacional dedicada à promoção da aprendizagem. Em geral, estas tem assumido o lugar dos Centros de Treinamento (CTs), pois buscam uma educação continuada, mais estratégica e de longo prazo, que alinhe os conteúdos de cursos, palestras, materiais de ensino aos objetivos organizacionais. Assim, as UCs podem aplicar os conceitos e métodos de EaD, criando total ou parcialmente suas Universidades em plataformas virtuais.

Diante do exposto, com base na expansão da EaD nas UCs das principais organizações do país e do mundo, a presente pesquisa exploratória buscou investigar as reações dos funcionários sobre a utilização do referido modal educacional em uma UC de uma das principais instituições financeiras do Brasil. As reações foram medidas com base nas dimensões que formam os objetivos organizacionais ao se empreender o uso da EaD como facilitação do uso da informática, a participação em atividades de TD&E, o aprendizado por meio do *e-learning*, entre outras ações; e ainda, ao que a literatura científica da área referenda em termos dos objetivos da EaD dentro da organização, bem como aos ganhos que ela pode proporcionar ao trabalhador em termos de aprendizagem no trabalho.

Assim, o trabalho teve seu início pela introdução, que situou a temática a ser tratada ao longo do texto, trazendo a formulação do problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa da pesquisa. Em seguida, com o referencial teórico, abrangeram-se os temas “Aprendizagem nas Organizações”, “TD&E”, “Educação Corporativa (EC)” e “EAD”. E, por fim, tem-se a apresentação da abordagem metodológica – utilizada para a operacionalização da pesquisa – e os resultados e a discussão, seguidos das conclusões e recomendações.

1.2 Formulação do problema

Qual é a reação (positiva, moderada ou negativa) de uma amostra de trabalhadores usuários às práticas de EaD empreendidas pela UC de uma instituição financeira brasileira?

1.3 Objetivo geral

Analisar a reação (positiva, moderada ou negativa) de uma amostra de trabalhadores usuários às práticas de EaD empreendidas pela UC de uma instituição financeira brasileira.

1.4 Objetivos específicos

- 1) Descrever as reações de uma amostra de trabalhadores em relação ao uso da EaD na UC de uma instituição financeira brasileira, sob os seguintes aspectos: Informática e Recursos Tecnológicos, Motivação para Utilização, Aprendizado e Desenvolvimento de Competências e Interação Pessoal.
- 2) Discutir se as reações da amostra de interesse às práticas de EaD configuram-se como positivas, negativas ou moderadas em relação aos objetivos estratégicos da UC.

1.5 Justificativa

Entre as contribuições da presente pesquisa para a sociedade está o fato da abordagem dos conceitos e métodos referentes à UC, EaD e a avaliação da reação dos trabalhadores. Tal enfoque possibilitou uma investigação sobre os objetivos da UC da organização e o que está sendo realmente alcançado segundo a percepção dos trabalhadores. Como ponto de chegada, a pesquisa buscou possibilitar melhorias no sistema de educação da organização, o que pode refletir em melhorias para o indivíduo como funcionário e cidadão, obtendo-se a melhor prestação de serviços à sociedade.

Do ponto de vista institucional, a pesquisa é útil para a organização, pois apresenta o ponto de vista dos funcionários usuários sobre a UC e a EaD que estão recebendo, possibilitando a identificação de pontos fortes e fracos, que precisam ser expandidos ou melhorados, o que trará maior satisfação a estes alunos funcionários, e preencherá

uma lacuna existente, que é a de dar voz aos principais envolvidos no processo. Esta Assim, têm-se um melhoramento do sistema e a intensificação dos seus efeitos positivos para a organização.

No aspecto acadêmico, a contribuição se dá quando do comparativo entre a revisão de literatura e a prática organizacional, o que permitiu a identificação de pontos em comum entre o que a literatura especializada da área recomenda e o que, de fato, está sendo percebido pelos trabalhadores de uma organização no que diz respeito à EaD. Neste sentido, o trabalho pode agregar conhecimentos teóricos e empíricos à produção científica da área, justificando-o do ponto de vista acadêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas linhas a seguir tem-se um levantamento na literatura sobre os temas mais relevantes relacionados à presente pesquisa. Assim, o referencial teórico foi exposto com base nos seguintes tópicos: Aprendizagem nas Organizações, Treinamento Desenvolvimento e Educação (TD&E), Educação Corporativa (EC) e Educação a Distância (EaD). Os tópicos foram abordados com enfoque voltado à EaD dentro de organizações.

2.1 Aprendizagem humana nas organizações

A aprendizagem é um tema que ganha cada vez mais importância, pois, com as constantes mudanças sociais e econômicas, as organizações necessitam de profissionais capacitados para lidar com as mudanças e, através de suas competências, criar vantagem competitiva para as organizações. A forma utilizada para tal capacitação é a aprendizagem organizacional.

Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2002), a aprendizagem é um processo pelo qual o indivíduo obtém novos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs). Este dá-se através das suas interações com o ambiente, e os CHAs obtidos, em geral, acarretam em mudanças de comportamento nos indivíduos.

Para Vargas e Abbad (apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006), a aprendizagem relaciona-se às mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente do seu amadurecimento, mas também da interação do indivíduo com o contexto no qual está inserido.

Abbad e Borges-Andrade (apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) definem que a aprendizagem consiste na aquisição, retenção, generalização e transferência do que foi aprendido, conforme o que se segue:

- a) Aquisição: trata-se da aquisição de competências, habilidades e atitudes pelo indivíduo, que depende da memória de curto prazo para se concretizar;

- b) Retenção: é o processo posterior à aquisição e consiste no armazenamento dos CHAs adquiridos na memória de longo prazo do indivíduo; tem-se aqui o tempo em que as informações ainda ficam armazenadas na memória dos indivíduos após a ação instrucional;
- c) Generalização: é o grau em que os CHAs apreendidos nas ações instrucionais podem ser utilizados no ambiente de trabalho em situações semelhantes ao que foi colocado durante a ação instrucional; é basicamente a possibilidade de aplicação dos CHAs em situações distintas no ambiente de trabalho; e
- d) Transferência: é a efetivação da aplicação dos CHAs apreendidos nas ações instrucionais dentro do ambiente de trabalho. A transferência pode ser classificada de acordo com seu sentido ou direção. Quanto ao sentido, ela pode ser lateral, que se refere à generalização de desempenhos que não foram aprendidos de forma direta, mas que são semelhantes e apresentam mesmo grau de complexidade, ou vertical, que consiste na aprendizagem de CHAs mais complexos, partindo-se de CHAs mais simples. Quanto à direção, ela pode ser classificada como negativa, que são as transferências que dificultam a aplicação dos CHAs no contexto de trabalho, e positiva, que facilita a aplicação dos CHAs no ambiente de trabalho.

De fato, a aprendizagem pode surgir de duas formas, quais sejam: 1) a natural/informal; e, 2) a induzida/formal. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem natural ou informal é aquela que se dá através de atividades não estruturadas, de modo espontâneo e não sistemático. Ela se dá por processos naturais, tais como: observação, consultas a fontes de informações, conversas formais e informais com pares, chefes e/ou subordinados. Esta forma de aprendizagem pode trazer resultados positivos, uma vez que tende a ser mais intrínseca ao indivíduo e por estar normalmente relacionada a demandas imediatas de desempenho no trabalho. Assim, sua aplicabilidade e transferência apresentam impacto instantâneo no ambiente de trabalho. Além disso, é uma forma de aprendizagem menos dispendiosa, que pode apresentar impacto intenso (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Já a aprendizagem formal tem o objetivo específico de apresentar aos indivíduos novos CHAs, para que estes sejam capazes de aplicá-los no ambiente de trabalho após a ação instrucional. Ela ocorre de maneira estruturada e tem por base as ações educacionais proporcionadas por iniciativa da organização. Estas apresentam objetivos e tarefas que devem ser cumpridos para que se tenha o alcance dos resultados esperados (ABBAB; BORGES-ANDRADE apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Neste sentido, a aprendizagem formal foi o foco da presente pesquisa, uma vez que o ambiente de análise era uma UC, e o objeto, a EaD.

A aprendizagem nas organizações torna-se fundamental para seu sucesso, pois, os indivíduos formam a verdadeira empresa. Assim, a sua capacitação e seu desenvolvimento são também a capacitação e o desenvolvimento da própria organização, o que explica a valorização da aprendizagem no contexto de trabalho. Como forma de aprendizagem organizacional formal surge o TD&E.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

A partir do início da década de 1990, houve diversas transformações no âmbito tecnológico, econômico e social, que afetaram diretamente o mercado e criaram um ambiente de maior competição, que passou a exigir uma nova postura das organizações para sobreviverem no novo contexto (FIALHO; SPANHOL, 2008). As organizações buscaram enfrentar este ambiente competitivo através da capacitação de seus funcionários. Para tanto, fizeram uso de estratégias de treinamento, que visavam melhorias na atuação de seus funcionários no trabalho. Porém, percebeu-se que tal medida não era suficiente, uma vez que a alta competitividade e a velocidade, cada vez maior, das transformações do ambiente fazem com que o conhecimento se torne rapidamente obsoleto.

Assim, notou-se a necessidade de uma capacitação que tivesse uma visão de futuro e buscasse o desenvolvimento de CHAs necessários ao desenvolvimento das atividades administrativas e operacionais, com enfoque estratégico, gerando ganhos de produtividade e efetividade na atuação individual, e melhorias no desempenho de grupos e da própria organização. Logo, o TD&E se torna foco das organizações

quando o assunto é aprendizagem no trabalho, gerando um aumento de investimentos e maior preocupação em avaliar seus impactos, ou seja, se o investimento está valendo a pena (ODELIUS, 2007).

O TD&E é a junção de estratégias instrucionais que tem como princípio a busca por meios de desenvolver as competências de pessoas e grupos nas organizações. A Figura 1, a seguir, ilustra como as ações de TD&E se estruturam dentro de ambientes organizacionais.

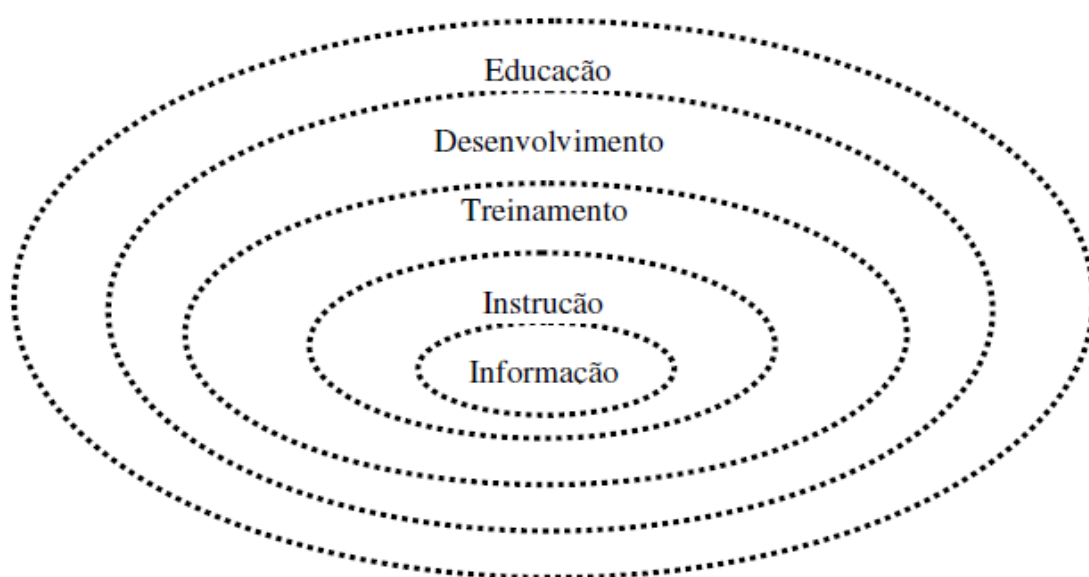


Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.

Fonte: Vargas e Abbad (apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 143).

As ações de TD&E estão organizadas de forma crescente, iniciando com a Informação e finalizando com a Educação. A utilização da linha tracejada representa o fato de que as fronteiras entre cada conceito são fracas, podendo estes se misturarem e não respeitarem uma ordem lógica. Quando as organizações logram que as ações de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação, sejam usadas adequadamente e em conjunto, elas podem promover e acelerar o processo de aprendizagem nas organizações (ZERBINI; ABBAD, 2005).

A informação é a ação instrucional mais simples que a organização pode empreender e se refere a pequenos módulos de conteúdo, que são disponibilizados através de diversas mídias, tais como: cartilhas, folhetos, *links* na *internet* ou *intranet*, roteiros, manuais e similares. O aluno não possui qualquer auxílio para consumir tal

informação, ficando a seu cargo decidir quando e se acessá-la. Neste sentido, é considerada o que de mais simples a empresa pode realizar em termos de ação de aprendizagem formal. Apesar de ela não significar treinamento, é uma forma de aprendizado quando o indivíduo a transforma em conhecimento (VARGAS; ABBAD apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Segundo Zerbini e Abbad (2010, p. 186), a “informação refere-se aos processos de gerenciamento de conhecimentos e instrução relaciona-se à formulação sistemática de objetivos específicos e definição de métodos de ensino”.

A instrução se caracteriza por pequenos eventos de aprendizagem que são estruturados, apresentam definição de objetivos e tem aplicação de procedimentos instrucionais para transmissão de CHAs necessários ao indivíduo. A instrução é o evento de aprendizagem mais simples, apresenta curta duração e pode se dar através de manuais, cartilhas, roteiros e programas autoinstrucionais (BASSOTTO, 2008; PICCHI, 2010).

Por sua vez, o treinamento é a ação utilizada quando se trata de aprendizagem organizacional formal, sendo que, muitas vezes, tem-se aí sua utilização como sinônimo de desenvolvimento e de educação, porém, sendo importante identificar o significado de cada termo e suas diferenças.

A definição clássica de treinamento afirma que ele é: "a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho" (GOLDSTEIN, 1991 apud TAMAYO; BORGES-ANDRADE; CODO 1997). Já Abbad e Borges-Andrade (1996, p. 112) definem o treinamento como “o esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes”. Eboli (2002) inclui ao referido conceito as habilidades atitudinais, que são ações organizacionais planejadas sistematicamente que visam à aquisição de habilidades motoras, atitudinais e intelectuais.

Rosenberg (2001 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) ressalta as finalidades do treinamento ao afirmar que este é utilizado quando da necessidade de formatação da aprendizagem em uma direção específica, visando dar apoio aos indivíduos na obtenção de novas habilidades ou na utilização de novos conhecimentos, de forma planejada com um prazo determinado. Ainda tratando das finalidades do treinamento, Pilati e Abbad (2005 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) destacam a necessidade de promoção da melhoria do desempenho,

a capacitação para o uso de novas tecnologias e a preparação para novas funções, e afirmam que tais finalidades podem ser concretas através da aquisição intencional e sistemática de competências e da aplicação delas no trabalho.

O treinamento tem diversas definições dentro da literatura, porém, todas convergem para a ideia de que o termo consiste em eventos educacionais desenvolvidos pelas organizações que visam o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, criando situações que promovam a aquisição, retenção e transferência de aprendizagem para o ambiente de trabalho. Tais eventos têm curta e média duração, são voltados para as necessidades mais urgentes, não tem visão de longo prazo, e o foco é maior na atividade do funcionário (VARGAS; ABBAD apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

O desenvolvimento também é um conceito que, em muitos casos, é utilizado inadequadamente. Segundo Vargas e Abbad (apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 145), o desenvolvimento consiste em um:

Conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.

No mesmo caminho da definição apresentada anteriormente, Tamayo, Borges-Andrade e Codo (1997) citam Nadler (1984) em sua definição de desenvolvimento ao afirmarem que aqui se busca estimular o crescimento pessoal dos funcionários, consistindo em ações de aprendizagem orientadas para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico exercido no momento ou que será exercido no futuro pelo funcionário. Além disso, aqueles autores indicam que o desenvolvimento é uma ação mais abrangente que o treinamento, pois busca melhorias em aspectos do trabalhador que vão além do desempenho no trabalho.

O desenvolvimento tem um embasamento mais voltado à autogestão da aprendizagem, realizada pelos próprios funcionários (BORGES-ANDRADE, 2002). Ele pressupõe um processo de aprendizagem mais amplo, que não tem foco em um trabalho específico e que envolve um escopo maior (BASTOS, 1991).

Por fim, a Educação, segundo Vargas e Abbad (apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 145), consiste em “programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam a formação e qualificação profissional contínuas dos empregados”. Seu foco não é imediatista, mas sim, voltado para o futuro, podendo até mesmo desenvolver competências que serão úteis ao indivíduo para a vida e em outros contextos. Para aqueles autores, a Educação é uma forma ampla de aprendizado que ultrapassa os limites da organização, tendo um enfoque no crescimento profissional e pessoal; ou seja, as ações educacionais envolvem cursos profissionalizantes, técnicos, de graduação e pós-graduação, mestrados e doutorados.

Vargas e Abbad (apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) citam Nadler (1984) ao tratarem do tema “Educação” e enfatizam alguns aspectos levantados pelo autor, como o fato desta preparar o indivíduo para um trabalho diferente, que é identificado em um futuro próximo; ou seja, a Educação pode implicar em promoções, pois ela tem a capacidade de proporcionar um direcionamento de carreira dentro das organizações.

Diante da caracterização de cada elemento do TD&E dentro de ambientes organizacionais, é possível sintetizar suas diferenças. O treinamento é uma aprendizagem relacionada à tarefa atual do empregado, com curta e média duração, voltada para o momento presente. O desenvolvimento tem enfoque no desenvolvimento do indivíduo, mas não se relaciona diretamente a uma tarefa exercida por ele no momento ou que será exercida no futuro; sua duração normalmente é curta ou média. A Educação é o tipo de aprendizagem que busca preparar o indivíduo para tarefas futuras, tem duração de longo prazo e é a forma mais completa de aprendizagem.

A Educação tem tido destaque como forma de aprendizagem organizacional, devido ao seu caráter mais estratégico, bem como em relação aos benefícios que ela apresenta aos funcionários e ao aprimoramento da própria organização.

2.3 Educação Corporativa

A EC surge em um contexto em que as organizações necessitam diminuir sua hierarquização, serem enxutas, flexíveis e ter respostas para as mudanças constantes do mercado. Com isso, emerge a necessidade de fazer uso do conhecimento como base para a formação de riqueza, através da competitividade que ele pode prover à organização. Isto faz com que haja um maior comprometimento das organizações com a educação e desenvolvimento de seus funcionários (MEISTER, 1999 apud SANTOS; CALVOSA, 2006).

Carvalho (2001) aponta que as organizações perceberam que o conhecimento está se tornando cada vez mais obsoleto e que estas não podiam deixar a educação de seus funcionários nas mãos apenas de instituições de ensino; perceberam também a necessidade de educar seus funcionários com base nas necessidades do próprio funcionário e, principalmente, da organização. Assim, a EC se configura como uma nova forma de educação, que visa melhorias na formação dos funcionários, que refletem em melhorias em seu trabalho e, conseqüentemente, asseguram os resultados da empresa e sua sobrevivência.

Eboli (2004a; 2004b) define a EC como um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão alicerçada em competências. Aquela autora afirma que é necessário que as competências sejam um fator presente dentro de programas de EC, e que para lograr sucesso na educação, faz-se importante envolver as competências em toda a organização, fazendo uso do sistema de gestão por competências, da remuneração por competência, da promoção com base em competências, entre outras práticas.

Eboli (1999) ressalta dois requisitos essenciais para projetos de EC, a saber: 1) a compreensão da importância de educar; e, 2) aprender. De fato, educar não é o ato de transferir conhecimento em si, mas a criação de possibilidades de produção do conhecimento; é disponibilizar práticas educacionais de fácil uso e acesso, ampliar espaços para comunicação, criar redes de relacionamentos, ou seja, estimular e criar condições para a aprendizagem. Já o termo “aprender” refere-se à compreensão do conhecimento que foi transmitido, sua contextualização dentro da organização e a execução prática deste conhecimento (SANTOS; CALVOSA, 2006).

Portanto, as mudanças vigentes em termos de aprendizagem nas organizações não se tratam apenas de uma simples mudança na forma de transmissão do conhecimento, mas há uma mudança de paradigma, onde a EC surge como uma nova abordagem da aprendizagem organizacional. Uma das ideias centrais é que não é suficiente treinar um funcionário, mas sim, desenvolver nele uma nova forma de pensar e de agir, desenvolver habilidades de aprender a aprender, tornando-o um profissional capaz de desempenhar novas funções, mais adaptável e que se antecipe às mudanças do mercado e dos negócios (CONTE; SCHNEIDER, 2003).

A EC tem por norte ser uma educação permanente, que formará os funcionários para o trabalho na organização, mas também para a vida. Neste sentido, Souza (2002) aponta objetivos básicos que envolvem a Educação neste novo paradigma, quais sejam: a realização do aprendizado em contato com a realidade, a renovação dos funcionários (abrindo-lhes novas perspectivas), a prevenção da obsolescência do conhecimento e o reforço da importância e do desejo de serem agentes de seu próprio conhecimento.

A Figura 2, a seguir, sintetiza o que foi discutido, trazendo respostas às perguntas por que fazer, o que fazer e como fazer, no que diz respeito à EC, sob a perspectiva de Eboli (2004 apud SANTOS; CALVOSA, 2006).



Figura 2 – Educação Corporativa: articulando conceitos de competências.

Fonte: Eboli (2004 apud SANTOS; CALVOSA, 2006, p. 143).

As concepções teóricas acerca da educação de indivíduos que se dá dentro do ambiente corporativo tiveram uma face operacional na estrutura das organizações denominada Universidade Corporativa (UC). Tem-se uma linha tênue entre a definição de EC e UC, uma vez que a UC é atualmente a forma/o meio mais utilizado de EC.

Segundo Kraemer (2004, p. 3), a UC é:

[...] o modelo de uso mais comum da aplicação do conceito de educação corporativa, atuando com uma unidade independente de negócios, vinculando as metas de educação, treinamento e desenvolvimento dos integrantes da cadeia produtiva e de relacionamento da organização aos seus resultados estratégicos, prevendo o retorno financeiro dos investimentos, ou seja, sustentar-se e gerar lucros com as demais unidades de negócios da organização.

Meister (1999) define Universidade Corporativa como uma espécie de guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, para que sejam cumpridas as estratégias empresariais da organização. Em sua perspectiva, a UC deve ser uma conexão entre os processos de treinamento e desenvolvimento e os negócios da organização, estimulando uma aprendizagem focada no futuro e contínua, que esteja ligada à estratégia organizacional. Na perspectiva de Eboli (2004a; 2004b), a UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências.

Meister (1999) aponta cinco forças que sustentaram o aparecimento deste fenômeno, quais sejam:

- a) Organizações flexíveis: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial;
- b) Era do Conhecimento: o advento e a consolidação da economia do conhecimento, na qual conhecimento é a nova base para a formação de riqueza nos níveis individual, empresarial ou nacional;
- c) Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo de validade do conhecimento associado ao sentido de urgência;

- d) Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida; e
- e) Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

As cinco forças apontadas podem ser vistas como características do mercado e das organizações que passaram a exigir uma nova abordagem para a educação, e as UCs surgiram como resposta a essas exigências. Eboli (2004a; 2004b) resgata a questão das diferenças entre os tradicionais CTs para as UCs e aponta os novos pressupostos sobre os quais tais Instituições são conceituadas e construídas:

- a) Objetivo Principal: Desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais;
- b) Foco do Aprendizado: Privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual;
- c) Escopo: Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- d) Ênfase dos Programas: Conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais;
- e) Públicos-alvo: Adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários;
- f) Local: Contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico;
- g) Resultado: Aumentar a competitividade empresarial e não apenas o aumento de habilidades individuais.

Diante do exposto, tem-se uma diferença significativa entre os tradicionais centros de T&D e a UC; ou seja, há uma mudança de paradigma com a inserção da Educação como fator dentro da aprendizagem, o que reconfigura todo o sistema, aprimorando-o na forma das referidas Instituições.

As UCs surgiram inicialmente nos Estados Unidos da América (EUA). A primeira experiência ocorreu na empresa General Eletric, em 1955, e a partir daí, algumas empresas começaram a adotar a prática, mas apenas na década de 1980, o crescimento foi significativo (FIALHO; SPANHOL, 2008). Já no Brasil, o surgimento se deu apenas na década de 1990 (KRAEMER, 2004), e as primeiras empresas a adotar a prática foram a Accor Brasil, Algar, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips, Ford, Mc Donald's, Banco do Brasil e Motorola (CARVALHO, 2001). No contexto da presente pesquisa, o campo de coleta de dados foi a UC de uma grande instituição financeira brasileira.

2.4 Educação a Distância

De início, salienta-se que a EaD surge da união entre a tecnologia, os conteúdos que se deseja abordar em termos de aprendizagem formal e os serviços da organização. Trata-se de uma associação entre três partes que devem apresentar uma boa interação, a fim de gerar resultados satisfatórios (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006). A tecnologia torna-se uma aliada das organizações na busca do aprimoramento de suas formas de educação, sendo uma ferramenta que traz um novo padrão de comunicação e infraestrutura, capaz de aprimorar e facilitar a aprendizagem organizacional (MARKEL; WENTLING, 1999).

A utilização das novas tecnologias torna-se fundamental para as organizações, uma vez que proporciona diversos benefícios, tais como: flexibilidade temporal e geográfica, interatividade, personalização, facilidades de comunicação, redução de custos; e ainda, possibilita o acesso e gerenciamento de milhares de informações, facilita a apresentação de conteúdos de modos distintos e atrativos e estimula os alunos a buscarem novas fontes de informação (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006) (UDO; BAGCHI; KIRS, 2011) (VOLERY; LORD, 2000) (ABBAD; CARVALHO;

ZERBINI, 2006). Todos estes fatores têm estimulado o crescimento do uso da EaD nas organizações.

Historicamente, a EaD era vista com certo preconceito, pois estava vinculada ao trabalhador menos qualificado e de baixa renda; portanto, não havia uma valorização desta forma de educação, mas sim, tinha-se a ideia de que os indivíduos que a utilizavam não estavam no mesmo patamar daqueles que participavam presencialmente (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006). Por volta de 1990, com a disseminação da *internet*, tal visão começou a ser modificada, principalmente devido à interatividade que a rede de computadores trouxe e sua aplicabilidade à educação dentro de ambientes corporativos (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

Zerbini e Abbad (2005, p. 3) definem a questão do treinamento a distância, que pode ser entendido como:

[...] um conjunto de ações educacionais, sistematicamente planejadas, desenvolvidas na maior parte do tempo no contexto de flexibilidade espacial e temporal entre professor e aluno, de sincronidade e assincronidade, de interação e interatividade (podendo garantir personalização), e de abertura dos espaços físicos, utilizando-se de meios tecnológicos, tais como, material impresso, *CDRom*, *Internet*, *Intranet*, fitas de vídeo, videoconferências, entre outros, que facilitam o aperfeiçoamento e a aquisição de CHAs através do auto-gerenciamento da aprendizagem do indivíduo.

Gonzalez (2005) define três tipos de formatos de EaD, que tem o suporte das tecnologias para existirem, a saber:

- a) Suporte *web*: com formato complementar à aprendizagem tradicional, em que os alunos atendem a aulas presenciais e utilizam a *web* como suporte para atividades complementares;
- b) Misto: conhecido como *blended learning*, consiste em cursos estruturados de modo que parte do curso é realizado em ambiente tradicional, e parte é realizado com o uso das novas tecnologias, principalmente a *internet*. Tem-se, portanto, uma mistura de educação face-a-face e a distância.
- c) Completamente *on line*: são os cursos realizados totalmente a distância, não há interação face-a-face, todas as atividades, trabalhos, provas e interações ocorrem a distância através da *web*.

A EaD apresenta diversos benefícios para a organização e para os funcionários, e é importante que ela não seja vista pelos funcionários apenas como fonte de promoções e segurança no emprego, mas sim, como uma fonte de desenvolvimento pessoal (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006). Mais importante ainda é que a organização se posicione dessa maneira, e busque proporcionar crescimento também para o funcionário em âmbito pessoal. Assim, a organização estará focada na Educação do TD&E, que é a forma de aprendizagem mais completa.

Strazzo e Wentling (2000) realizaram um estudo em sete das 100 Fortune Companhias para descobrir o porquê de elas terem introduzido a EaD como forma de TD&E de seus funcionários e os problemas e barreiras enfrentados. Os resultados identificaram como fatores que levam as organizações à utilização da EaD: acessibilidade – no sentido de que os funcionários poderiam ter acesso imediato à ferramenta, não precisavam fazer viagens para tal e ainda reduziam os gastos da organização; necessidade do negócio – veem as ações de EaD como meio de atingir objetivos da organização; redução de gastos com treinamento – apesar de ser necessário um alto investimento para implantar a ferramenta, os custos com viagem, hospedagem, alimentação e transporte são cortados; preferências dos funcionários – algumas empresas responderam que ouviram seus funcionários e está é também uma preferência deles.

Apesar de todos os benefícios apontados na literatura sobre EaD, existem pontos negativos que podem ser identificados, tais como: a falta de interação social; os altos custos iniciais e os custos substanciais para manter e atualizar a plataforma; a possibilidade dos estudantes sentirem-se isolados, frustrados ou desmotivados; e, a redução do interesse em realizar os cursos (AMORIM, 2012). Segundo Catro e Eboli (2013), as Universidades Corporativas também são criticadas pelos mecanismos internos de avaliação dos resultados serem frágeis e relativamente incapazes de identificar precisamente o impacto que a UC está trazendo para os resultados da organização, uma vez que ao passo que a UC se desenvolve outras áreas da organização e o próprio mercado vão se modificando, assim, não é possível isolar uma só variável para análise; outra crítica é o fato das organizações ofertarem uma infinidade de cursos sem que haja uma probabilidade de que seus destinatários utilizem aquilo que foi aprendido, o que se configura como um desperdício no sentido do investimento não trazer retorno.

A satisfação dos alunos e sua visão sobre a efetividade dos cursos devem ser consideradas, e percebe-se que este não tem sido objeto de estudo e de interesse, que é exatamente o interesse da presente pesquisa. Talvez isso ocorra porque as organizações estão observando apenas as diversas possibilidades de benefícios que a EaD traz e esquecem de observar os efeitos negativos, e principalmente, esquecem de ouvir os principais envolvidos: os funcionários a quem a EaD é destinada.

No estudo realizado por Brindle e Levesque (2000) foi identificado que os estudantes que já fizeram cursos presenciais e cursos a distância percebem como aspecto negativo da EaD a falta de interação face-a-face com colegas, pois, assim não se tem a possibilidade de ampliar seu *networking*. Strazzo e Wentling (2000) em seu estudo identificaram cinco empresas da Fortune 100 que aplicaram questionários formais de atitudes sobre as novas formas de aprendizado a distância. Os resultados foram similares e indicaram que a maior parte dos funcionários tem atitude positiva. Todavia, parte dos funcionários teve dificuldades com o tempo para realizar o treinamento, pois são constantes os telefonemas ou interrupções de colegas, que fazem com que o treinamento tenha que sofrer uma pausa ou até mesmo ser fechado e retomado em outro momento.

Outro problema encontrado na literatura é o de evasão, que é significativamente maior que a dos cursos presenciais. Algumas pesquisas buscam compreender as barreiras pessoais e institucionais que impactam a evasão (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006). As barreiras pessoais são as dificuldades dos indivíduos para acatarem e se adequarem à nova forma de educação oferecida pela organização, e as barreiras institucionais referem-se à tomada de decisões e gestão de recursos (ZERBINI; NASCIMENTO; MENESES, 2006). Neste sentido, é fundamental que as organizações tenham conhecimento destas barreiras e saibam lidar com elas, para reduzir a evasão e aumentar a satisfação com a nova forma de treinamento.

Diante do exposto, percebe-se que a EaD é uma modalidade de ensino que cresce rapidamente entre as organizações, tornando-se uma tendência para a EC. Assim, faz-se importante que sejam realizadas pesquisas que envolvam a referida temática.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo trata da abordagem metodológica utilizada na pesquisa. Primeiramente tem-se o delineamento da pesquisa, com a definição das técnicas utilizadas, a forma de coleta e tratamento dos dados. Em seguida, as características da organização, em todas as suas especificidades. Após a caracterização, apresentou-se o perfil da amostra, seguida da descrição do instrumento que foi utilizado, sua construção e forma de disponibilização aos respondentes, bem como os procedimentos de análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Em relação aos objetivos, a presente pesquisa é do tipo descritivo, pois objetivou a observação, descrição e análise das reações de uma amostra de pessoas sobre um determinado objeto, através da coleta e análise de dados, sem, todavia, correlacioná-los com outras variáveis. Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema, a pesquisa caracterizou-se como quantitativa, pois, o objetivo foi de quantificar informações e traduzi-las em dados numéricos agrupados. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizado o *survey* como técnica de levantamento de dados, tendo em vista que a pesquisa fez uso de questionamento direto dos indivíduos que são o foco na pesquisa por meio de um questionário fechado.

3.2 Caracterização da organização

A organização escolhida para o estudo foi uma instituição financeira brasileira com atuação nacional e internacional. Esta desenvolveu sua Universidade Corporativa (UC) em plataforma *on line*, que está em funcionamento em sua última versão desde 2013, e teve o objetivo de estimular a aprendizagem através de cursos *on line*, infográficos, artigos, vídeos e jogos educacionais, buscando um processo de construção do conhecimento que seja interessante e prazeroso e, ao mesmo tempo, enriquecedor, tanto na esfera profissional como na esfera pessoal.

Com um ano de funcionamento, a referida Universidade contava com 116 mil funcionários credenciados e quase três milhões de cursos concluídos, com mais de 15 mil visitas diárias e a disponibilização de 280 cursos em 130 trilhas de aprendizagem, além de atividades colaborativas.

A UC desta instituição já foi reconhecida como a melhor do Brasil, conquistando o prêmio Learning & Performance Brasil, sendo também eleita a melhor do mundo pelo Global CCU. Já foi reconhecida como Top of Mind de RH na categoria de práticas de educação corporativa, recebeu premiações no EduCorp com o Melhor Programa de Educação Corporativa do Brasil e também do Cubic Awards na mesma categoria.

Atualmente, os números refletem um crescimento expressivo e a popularidade da Universidade dentro da organização. Foram realizados três milhões de cursos, por 124 mil funcionários e aprendizes cadastrados, com 110 mil acessos semanais. Em um prazo de dois anos, houve 92 mil contribuições no módulo colaborativo, e o índice de satisfação com os cursos atingiu 97,5% (noventa e sete vírgula cinco por cento).

A Universidade Corporativa em sua face à distância tem como principal meio o portal que pode ser acessado pela intranet, no horário da trabalho, e pela internet, a qualquer momento que permite aos usuários o acesso a publicações digitalizadas, biblioteca virtual, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamentos online, e outras atividades que seguem o ritmo das inovações de mercado. As atividades online podem ser realizadas por todos os funcionários, independente de cargo exercido, e há a possibilidade do funcionário determinar quais trilhas de conhecimento deseja seguir, o que auxilia no direcionamento de carreira, além disso, a organização utiliza uma trilha como obrigatória para concorrência em promoções, que é uma trilha fundamentalmente ligada à estratégia da organização, e assim é possível aumentar o estímulo a realização dos cursos e atividades que compõe essa trilha.

3.3 População e amostra

Participaram da pesquisa 100 casos válidos, conforme a Tabela 1, expressa a seguir.

Tabela 1 – Caracterização da amostra.

Caracterização da Amostra (n=100)				
Variável	%	Média	Desvio Padrão	Variação
Idade (n=99)	-	34,32	8,72	19 – 62
Tempo de trabalho na organização (em anos)	-	6,86	7,29	0 – 40
Escolaridade (n=99)				
Ensino Médio	12%	-	-	-
Ensino Superior	40%	-	-	-
Pós Graduação Lato Sensu	43%	-	-	-
Mestrado	4%	-	-	-
Cargo				
Escriturário	22%	-	-	-
Caixa Executivo	15%	-	-	-
Assistente	12%	-	-	-
Supervisor	1%	-	-	-
Gerente	50%	-	-	-
Frequência de Acesso ao Portal				
Diariamente	2%	-	-	-
Pelo menos uma vez na semana	33%	-	-	-
Pelo menos uma vez a cada duas semanas	17%	-	-	-
Pelo menos uma vez a cada três semanas	5%	-	-	-
Pelo menos uma vez por mês	22%	-	-	-
Intervalo maior que um mês	21%	-	-	-

Fonte: Da autora.

A população da qual foi extraída a amostra é composta por funcionários de uma instituição financeira, especificamente de funcionários de agências bancárias, que tem acesso e utilizam a UC da organização em sua face virtual, conciliando o alto movimento de atendimento com a utilização do portal. A amostra de participantes da pesquisa foi composta por conveniência e acessibilidade, e dependeu de negociação com a organização, uma vez que, por ser uma organização com mais de 100 mil funcionários que estão distribuídos em diversas cidades brasileiras e também no exterior, o escopo da pesquisa precisaria ser delimitado, e assim foi dada a abertura para que fossem selecionadas 3 dependências da organização para a pesquisa,

assim, os funcionários dessas dependências compuseram a amostra. Estas dependências estão diretamente relacionadas ao atendimento à clientes, tem cargos com carga horária de 6h ou 8h e se situam no Distrito Federal.

Participaram da pesquisa um total de 100 funcionários, que, em relação à idade, apresentaram uma média de 34,32 anos e variação entre 19 e 62 anos, o que resulta em um desvio padrão de 8,72, que demonstra dispersão entre as idades dos respondentes.

Em relação ao tempo de trabalho na organização, os valores variaram de menos de um ano, representado pelo 0 a 40 anos, com uma média de 6,86 anos de trabalho e desvio padrão de 7,29.

No que diz respeito à escolaridade foi possível perceber que a amostra apresentou alto grau de instrução, uma vez que a maior parte dos respondentes (43% - quarenta e três por cento) possui curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, 40% (quarenta e três por cento) tem formação em Ensino Superior, 12% (doze por cento) tem o Ensino Médio completo, e 4% (quatro por cento) tem Mestrado. O alto grau de escolaridade também é passível de entendimento pelo fato de o requisito mínimo para a contratação pela organização ser o nível médio completo, e também por ela contar com diversos programas de incentivo à formação pessoal.

Em relação ao cargo, foram integrantes da amostra respondentes de diversos cargos existentes nas agências, sendo 50% (cinquenta por cento) de gerentes, 22% (vinte e dois por cento) de escriturários, 15% (quinze por cento) de caixas executivos e 1% (um por cento) de supervisores. Este foi um critério em aberto, que dependeu da negociação com a organização, e sua porcentagem foi representativa da distribuição da população das agências, onde a maior parte dos cargos é de gerente, seguidos de escriturários, caixas e supervisores.

Por fim, em relação à frequência de acesso ao portal, as respostas foram bastante variadas e não seguiram um padrão crescente ou decrescente, de acordo com a intensidade de acessos nos espaços de tempo determinados, sendo que 33% (trinta e três por cento) afirmaram acessar o portal pelo menos uma vez por semana, 22% (vinte e dois por cento) afirmaram acessar pelo menos uma vez por mês, 21% (vinte e um por cento) afirmaram acessar o portal com intervalo maior que um mês, 17% (dezessete por cento) afirmaram acessar o portal pelo menos uma vez a cada duas

semanas, 5% (cinco por cento) afirmaram acessar o portal pelo menos uma vez a cada três semanas, e 2% (dois por cento) afirmaram acessar o portal diariamente.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A coleta de dados se deu através de um questionário confeccionado especialmente para a presente pesquisa, que contou com afirmativas fechadas relacionadas à utilização de atividades e cursos a distância na UC da instituição financeira analisada. O questionário utilizado foi criado pela pesquisadora com base no referencial teórico e alicerçado no questionário de Ferreira, Valério e Gustavo (2010), e abrangeu os aspectos descritos a seguir. Os itens foram associados a uma escala do tipo *Likert* de concordância de 11 pontos, onde 0 = discordo e 10= concordo.

- a) Informática e Recursos Tecnológicos: busca identificar em que medida os funcionários obtiveram o apoio necessário à utilização das novas ferramentas de EaD, e de que forma estas impactam na sua relação com a tecnologia, abrangendo também os aspectos de *interface* das plataformas EaD e o suporte dado pela organização para a realização dos cursos com qualidade;
- b) Motivação para Utilização do Portal: busca identificar a existência de algum incentivo da organização para a utilização das plataformas virtuais, englobando a motivação de superiores, pares e colegas; abrange também a identificação dos fatores que levam os funcionários a fazer uso de tais plataformas;
- c) Aprendizado e Desenvolvimento de Competências: busca verificar se os cursos e atividades de EaD estão alinhados aos objetivos e estratégias organizacionais e se estes são capazes de desenvolver competências nos usuários, e os usuários reagem de forma positiva ao aprendizado posto no novo formato; e
- d) Interação Pessoal: consiste em uma análise das reações dos usuários com o fato de haver um maior distanciamento de figuras basilares da educação: professor/instrutor e colegas de treinamento.

Os itens foram construídos tendo por base as dimensões referendadas na literatura da área como sendo as principais relacionadas aos benefícios que o trabalhador pode ter para o seu desenvolvimento de competências a partir da EaD oferecida pela UC da organização (FERREIRA; VALÉRIO; SOUZA, 2010; LIRA; SANTOS, 2004). Os indicadores buscam apontar as reações dos trabalhadores sobre as estratégias de EaD, tais como: a motivação para participar de atividades na plataforma, o apoio da organização para fazer uso da EaD, o tempo livre para participar de cursos a distância, entre outras. O questionário na íntegra encontra-se no Apêndice A da presente pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados através de um questionário com perguntas fechadas, durante o período de 11 de março de 2016 a 21 de março de 2016. A coleta de dados foi mista, abrangendo o envio de questionários por *e-mail* aos funcionários e a aplicação em papel.

Inicialmente, o procedimento de coleta seria o envio dos questionários apenas por *e-mail* funcional, porém, ocorreu um problema com o acesso ao questionário pela *intranet* da organização. Como solução, foram enviados convites para participação por meio do *e-mail* funcional com o *link* que deveria ser enviado ao *e-mail* pessoal e aberto em uma rede externa à organização, o que gerou uma diminuição na expectativa do número de respondentes e, assim, a aplicação também em papel foi uma saída para o maior alcance de respondentes para a pesquisa.

A aplicação em papel ocorreu com a entrega dos questionários aos funcionários de uma agência e o recolhimento no dia seguinte, e o questionário, em sua versão *on line*, ficou hospedado na *internet*, em ambiente externo à organização e sob a responsabilidade da pesquisadora.

Após a coleta dos dados, o programa SPSS foi utilizado para a análise dos dados coletados, através de estatísticas descritivas, tais como: média, frequência, desvio padrão, percentual, entre outras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa e se estrutura conforme as dimensões de análise utilizadas, descritas anteriormente. Inicialmente tem-se uma análise estatística descritiva de todas as dimensões analisadas e uma discussão comparativa dos resultados, e, em seguida, são apresentadas as análises individuais das dimensões, com detalhamento e discussão dos itens que as compõem. Nesta discussão foram considerados resultados positivos, aqueles que variam de 6 a 10, moderados de 4 a 5,9 e negativos de 0 a 3,9.

Tabela 2 – Avaliação geral das dimensões.

Avaliação das Dimensões					
Dimensão	N.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Informática e Recursos Tecnológicos	99	1	9,6	6,05	2,26
Aprendizado e Desenvolvimento de Competências	99	0	9,57	5,69	2,33
Motivação para utilizar o portal	99	0	10	5,39	2,64
Interação Pessoal	100	0	9	3,41	2,32

Fonte: Da autora.

Ao avaliar os resultados gerais obtidos a partir do instrumento de pesquisa foi possível analisar as reações dos funcionários às práticas de Educação a Distância (EaD) empreendidas pela Universidade Corporativa (UC) da organização sob as quatro dimensões definidas. Conforme a Tabela 2, a dimensão Informática e Recursos Tecnológicos apresentou uma média de 6,05 e desvio padrão de 2,26, que dá consistência à média e demonstra que a reação dos usuários à referida dimensão é positiva e relativamente consensual entre os respondentes, sendo a dimensão com reação mais positiva entre as quatro apontadas. Tal fato pode se justificar pelo alto investimento e valorização que a organização dá à UC, em relação a sua estrutura, apoio e inovação constante. Como dito anteriormente, a média pode ser considerada

consistente, porém, é preciso destacar a variação dos valores mínimo e máximo, que foram respectivamente 1 a 9,6. Esta pode ocorrer devido às características da amostra, principalmente em relação à idade, pois, o fator idade se mostra importante para a aceitação da EaD, com uma tendência de que os usuários mais velhos vejam esta modalidade com maior negatividade e apresentem dificuldades em utilizá-la (TEZZA, 2013). A avaliação moderada positiva desta dimensão é significativa pois demonstra que o pressuposto “local”, indicado por Eboli (2004b), está sendo atendido, pois há uma estrutura que possibilita a UC ser um projeto virtual, onde a informática e os recursos tecnológicos estão sendo utilizados em prol do aprendizado.

A segunda dimensão com reação mais positiva foi a do Aprendizado e Desenvolvimento de Competências, que apresentou média moderada de 5,69 e desvio de 2,33, que sugere o consenso de respostas em torno da média. Tal dimensão é muito importante, pois se relaciona diretamente ao objetivo principal das UCs, que, segundo Eboli (2002) e Zerbini, Carvalho e Abbad (2005), é o aperfeiçoamento e a aquisição de competências, habilidades e atitudes dos funcionários, tendo enfoque em temas que sejam relevantes à organização e que preparem os profissionais para as constantes mudanças do mercado e do mundo.

Aparentemente, na visão dos respondentes, as práticas de EaD da organização atuam positivamente na promoção do desenvolvimento de suas competências. A avaliação foi moderada positiva, porém, ainda se tem a possibilidade de aumentar a avaliação da referida dimensão, pois, por ser o objetivo principal das práticas de EaD, é preciso que todas as outras dimensões sustentem o aprendizado e o garantam. Por exemplo, para que os funcionários consigam desenvolver suas competências, é preciso que a dimensão Informática e Recursos Tecnológicos funcione adequadamente. Assim, no tópico 4.2, a dimensão será discutida com maior detalhamento dos itens, afim de identificar os pontos que apresentam reações mais negativas e que podem ser aprimorados para que esta dimensão seja melhor avaliada, possibilitando, assim, o pleno alcance do objetivo principal da UC.

A dimensão Motivação para Utilizar o Portal apresentou média 5,39 e desvio de 2,64, o que demonstra uma reação moderada positiva e que há certa divergência entre as respostas, o que pode ser justificado pelo fato da motivação ser subjetiva e bastante pessoal (TEZZA, 2013) e depender da organização como um todo, em suas ações de divulgação do portal e incentivos, mas também depender da postura dos superiores,

dos colegas e do próprio funcionário. Assim, como a amostra abrange cargos distintos e pessoas que trabalham em ambientes diferentes, é natural que haja esta variação nas respostas que o desvio padrão demonstra, e que é reforçada pelos valores mínimo e máximo que percorrem os extremos, 0 e 10 (TRISTÃO; ROGEL, 2012).

Por fim, a dimensão Interação Pessoal apresentou média de 3,41 e desvio de 2,32, o que demonstrou uma reação negativa a referida dimensão. A interação pessoal é um fator valorizado pelos funcionários, uma vez que possibilita maior contato entre os funcionários e amplia seu *networking*. Em uma pesquisa realizada por Tezza (2013) foi identificado que a falta de interação social na EaD é vista pelos funcionários como um dos pontos negativos da utilização desta modalidade de ensino. Portanto, os dados obtidos com a presente pesquisa reforça o fato de que a reação obtida para esta dimensão é negativa, sugerindo que os funcionários não percebem que haja estímulo por parte da organização para que a interação pessoal, que é característica de cursos presenciais, seja mantida nos novos moldes a distância.

Em geral, as dimensões foram avaliadas de forma moderada, tendendo à positividade, com exceção da interação pessoal, que apresentou reação negativa, o que demonstra que a UC em análise está enquadrada dentro dos pressupostos indicados por Eboli (2004a; 2004b) sob os quais as UCs são conceituadas e construídas, mas que existem pontos que podem ser melhorados. Assim, os próximos tópicos trarão uma análise mais detalhada de cada uma das quatro dimensões.

4.1 Informática e recursos tecnológicos

Aqui se tem a dimensão com a melhor avaliação entre as quatro dimensões em análise, apresentando uma reação positiva com média 6,05, conforme os cinco itens que a compõe, descritos na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Dimensão Informática e Recursos Tecnológicos.

Dimensão: Informática e Recursos Tecnológicos					
Itens	N.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Os meus conhecimentos em informática são suficientes para utilizar eficientemente os cursos e atividades do portal.	100	1	10	8,43	2,61
2. Acho que os cursos e atividades do portal apresentam as informações de forma clara e organizada.	100	1	10	6,95	2,64
3. Tive o apoio necessário da organização para começar a utilizar o portal.	100	1	10	6,74	2,83
4. Percebo que ao utilizar o portal tenho suporte necessário para eventuais falhas e erros de sistema.	99	0	10	4,79	2,98
5. Depois que comecei a utilizar o portal aprimorei minhas habilidades em informática.	100	0	10	3,42	3,28

Fonte: Da autora.

Ao considerar o uso da EaD pelas organizações, faz-se importante salientar que ela surge da união entre a tecnologia, os conteúdos a serem abordados e os próprios serviços da organização. Assim, a tecnologia é o foco na referida dimensão de análise, pois sua utilização é fundamental para o alcance dos objetivos do uso da EaD como forma de educação, sendo a sua estruturação e o gerenciamento fatores de extrema relevância (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

Aqui três itens foram avaliados de forma positiva, um de forma negativa e outro teve reação moderada. Os itens que apresentaram reações positivas foram 1, 2, 3, sendo que o item 1 apresentou reação positiva alta, com média de 8,43 e desvio padrão de

2,61; os itens 2 e 3 apresentaram reação positiva moderada, com médias 6,96 e 6,74, e desvios de 2,64 e 2,83, respectivamente. Os três itens com avaliação positiva variaram de 1 a 10 em mínimo e máximo, e os desvios padrões demonstram consistência nas médias.

A avaliação positiva alta do item 1 demonstra que o nível de exigência de conhecimentos em informática para utilizar a plataforma virtual da UC está adequado aos conhecimentos dos funcionários. Tal resultado pode estar relacionado ao fato da organização considerar os conhecimentos em informática como requisito para a contratação dos funcionários e, complementarmente a este item, tem-se que o item 3 avalia as reações sobre o apoio da organização para o início da utilização dos recursos tecnológicos, e sua média é moderada alta, o que indica que há na organização a preocupação em preparar os funcionários para utilizar estes recursos. Com isso, pode-se inferir que os funcionários entram na organização com parte dos conhecimentos necessários e que a organização os prepara para utilizar os recursos tecnológicos necessários a execução de cursos e atividades na UC. Apesar disso, ainda há espaço para melhorias, uma vez que, além da média ser moderada, os valores de mínimo e máximo variaram de 1 a 10; logo, dentro do universo estudado existem funcionários que não são atingidos por esta preparação prévia (TEIXEIRA; STEFANO; CAMPOS, 2015).

Em relação ao item 2, que se refere especificamente à estrutura de apresentação das informações, é preciso destacar o que foi apresentado por Markel e Wentling (1999), ao afirmarem que a EaD deve se colocar como uma nova forma de comunicação e estruturação de informações, capaz de facilitar a aprendizagem. Além disso, outros autores (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006; ABBAB; CARVALHO; ZERBINI, 2006; UDO; BAGCHI; KIRS 2011; VOLERY; LORD, 2000) destacam a interatividade e a apresentação de conteúdos de modos distintos e atrativos como aspectos positivos do uso da informática no aprendizado. Com isso, percebe-se que a avaliação positiva da dimensão Informática e Recursos Tecnológicos e também do item 2 é um indicativo de que são realizados investimentos para que estes requisitos sejam cumpridos e os pontos positivos sejam percebidos e usufruídos pelos funcionários.

O item 4, que se refere ao suporte para a utilização do sistema, apresentou reação moderada baixa, e demonstra uma limitação do portal, pois, o suporte tanto anterior à utilização, quanto durante a utilização do portal, são fundamentais para a realização dos treinamentos. A presença de erros de sistema pode desmotivar os funcionários a utilizarem o portal, principalmente quando os erros não forem solucionados tempestivamente. Por fim, o item 5 avalia se os funcionários são estimulados a aprimorar seus conhecimentos em informática depois de estarem em contato com a nova forma de educação proposta por muitas organizações (VOLERY; LORD, 2000). O resultado negativo demonstra que este estímulo não é tão intenso na organização, o que pode estar relacionado ao resultado do item 1, que afirma que, em geral, os funcionários já apresentam os conhecimentos necessários. Assim, não se tem a necessidade de aprimorar estes conhecimentos.

4.2 Aprendizado e Desenvolvimento de Competências

Na presente seção tem-se os resultados obtidos na análise dos dados concernentes à dimensão Aprendizado e Desenvolvimento de Competências, seguidos da análise destes resultados com base nos sete itens que a compõem, conforme expresso na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Dimensão Aprendizado e Desenvolvimento de Competências.

Dimensão: Aprendizado e Desenvolvimento de Competências					
Itens	N.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Percebo que os cursos do portal tem sintonia com os objetivos e estratégias da organização.	100	0	10	7,02	2,85
2. Com o portal, sinto que tenho maior flexibilidade para realizar cursos nos horários mais adequados para mim.	100	0	10	6,57	3,16
3. Acredito que os cursos do portal me preparam não apenas no âmbito profissional, mas também no pessoal.	100	0	10	6,2	2,76
4. As atividades/cursos que realizo através do portal me auxiliam no desenvolvimento contínuo de minhas competências.	100	0	10	6,15	2,76
5. Percebo que os cursos do portal tem sintonia com as necessidades da minha área e função de atuação.	100	0	10	6,08	2,86
6. Os cursos a distância do portal tem qualidade superior aos cursos oferecidos presencialmente.	99	0	10	3,95	2,77
7. Tenho mais facilidade de aprender em cursos e atividades a distância do que em aulas presenciais.	100	0	10	3,42	3,28

Fonte: Da autora.

A presente dimensão foi aquela com a segunda melhor avaliação, apresentando uma média de 5,69. Os sete itens que as compõe tiveram avaliações variadas. O item com melhor avaliação foi o 1, que apresentou média 7,02 e desvio de 2,85, o que demonstra que, em geral, os funcionários reagem de forma moderada positiva quando questionados sobre a sintonia entre os cursos e as atividades do portal e os objetivos e as estratégias da organização. O valor de desvio padrão sugere, todavia, que tal percepção não é consensual entre a amostra, o que corrobora com o que diversos autores (MEISTER, 1999; STRAZZO; WENTLING, 2000; EBOLI, 2004b) afirmam ser um pressuposto de extrema importância, uma vez que a aprendizagem deve estar ligada à estratégia organizacional e deve fortalecer a cultura corporativa, sendo um meio de atingimento destes objetivos. Assim, percebe-se, portanto, que este é um fator presente na literatura e que se concretiza na prática organizacional revelada nos dados da presente pesquisa.

O item 2 refere-se à flexibilidade de realização de cursos e atividades no portal – um fator que interfere diretamente na qualidade da aprendizagem e na frequência de acessos ao portal. Sua avaliação apresentou média de 6,57 e desvio de 3,16, o que representa uma avaliação moderadamente positiva, porém, com maior dispersão de respostas em torno da média. A flexibilidade é uma característica ressaltada como uma das principais qualidades atribuídas à EaD (STRAZZO; WENTLING, 2000; VOLERY; LORD, 2000; GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006), uma vez que a utilização da EaD promove uma flexibilidade temporal e espacial. Assim, os funcionários podem participar de cursos sem saírem do seu local de trabalho, e até mesmo em suas residências, nos horários mais adequados. Além disso, os custos com transporte, hospedagem e alimentação durante cursos e treinamentos são eliminados ou drasticamente reduzidos (STRAZZO; WENTLING, 2000; GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2006).

A avaliação dos itens 3 e 4 foram bastante similares, sendo que o item 3 apresentou média de 6,2, e o item 4, média igual a 6,15 e desvios iguais de 2,76. Estes itens avaliaram se a organização prepara seus funcionários de modo voltado apenas ao negócio ou também engloba uma formação pessoal, e se o aprendizado e desenvolvimento de competências é algo contínuo, ou seja, se ocorre ao longo do tempo e não apenas em períodos esporádicos. As médias e os desvios dos itens demonstram que há uma reação moderada, além de certa divergência entre as

respostas dos funcionários. Neste sentido, é possível inferir que a organização tem postura voltada para o desenvolvimento de competências contínuas que forme indivíduos não apenas no âmbito profissional, mas também no pessoal. Porém, ainda há espaço para melhorias, amplificando a reação de forma geral e alcançando aqueles funcionários que avaliaram este item negativamente. Meister (1999) afirma que a UC representa um elo entre os processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) e o negócio principal da organização, tendo como base um aprendizado voltado para o futuro, contínuo e conectado à estratégia organizacional. Odelius (2007) e Fialho e Spanhol (2006) reforçam que a capacitação deve apresentar esta visão de futuro com enfoque estratégico, gerando, assim, melhorias contínuas nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) dos funcionários, o que representa também melhorias no desenvolvimento das organizações. Vargas e Abbad (apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) afirmam que o desenvolvimento, que é parte da Educação Corporativa (EC), deve estimular o crescimento pessoal dos funcionários.

Já o item 5 buscou avaliar em que medida os funcionários sentem que a UC os prepara para atuar no cargo e função exercida no presente, pois, segundo Fialho e Spanhol (2008), a capacitação e o desenvolvimento de competências deve manter os funcionários atualizados às necessidades ocupacionais, além das necessidades da própria organização e necessidades também do mercado. Assim, a avaliação do item teve média 6,08 e desvio de 2,86, sendo o terceiro item melhor avaliado. Através destes resultados, infere-se que UC oferece capacitação para a função atual, porém, não é esse seu foco principal. Ao retomar a análise dos itens 3 e 4, é possível apontar uma diversificação entre o que a UC oferece, englobando uma capacitação contínua, que desenvolve tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, pensando no momento atual e também no futuro. Assim, o TD&E são trabalhados (VARGAS; ABBAD apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006; BORGES-ANDRADE, 2002).

Os itens 6 e 7 são voltados à comparação dos cursos e atividades a distância e os presenciais, envolvendo sua qualidade e facilidade que imprimem ao aprendizado. Foram os dois itens com os menores resultados dentro desta dimensão, apresentando médias baixas; sendo o item 6 avaliado com média 3.95 e desvio de 2,77, e o item 7 com média 3,42 e desvio 3,28. O item 6 avaliou se os cursos EaD são vistos com

maior qualidade que os cursos presenciais. Tal avaliação demonstrou que os funcionários não julgaram maior qualidade nestes cursos. Com isso, pode-se dizer que os cursos EaD da UC são similares ou inferiores aos presenciais, de acordo com a percepção dos respondentes. O item 7 refere-se à facilidade de aprendizado em cursos a distância, comparativamente aos cursos presenciais. O resultado demonstra que, na percepção dos participantes, há maior facilidade de aprendizado nos cursos presenciais do que nos cursos à distância, o que pode estar relacionado à dimensão de interação social, em especial, ao item que se relaciona a presença de instrutor/professor para sanar eventuais dúvidas, o que, aparentemente, ainda é uma preferência dos respondentes.

4.3 Motivação para Utilizar o Portal

Na presente seção tem-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos na análise dos dados concernentes à dimensão Motivação para Utilizar o Portal, com base nos cinco itens que a compõem, conforme expresso na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Dimensão Motivação para Utilizar o Portal.

Dimensão: Aprendizado e Desenvolvimento de Competências					
Itens	N.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Vejo os cursos a distância realizados no portal como meio de aprimoramento das minhas competências.	100	0	10	6,56	2,77
2. Vejo os cursos a distância realizados no portal como meios de obtenção de promoções dentro da empresa.	99	0	10	5,32	3,25
3. Me sinto motivado(a) pela organização a ter participação ativa nas atividades do portal.	100	0	10	5,19	3,13
4. Me sinto motivado(a) pelos meus superiores a ter participação ativa nas atividades do portal.	100	0	10	5,03	3,09
5. Me sinto motivado(a) pelos meus colegas (pares e subordinados) a ter participação ativa nas atividades do portal.	100	0	10	4,75	2,95

Fonte: Da autora.

Conforme o exposto, a motivação para utilizar o portal pode ser vista pelo fato de que tanto a motivação pessoal quanto às ações da organização que visam motivar os funcionários a utilizarem o portal da UC. Tal dimensão, de modo geral, apresentou reações moderadas, com média de 5,39, e seus itens também se mantiveram na avaliação moderada.

O item 1 desta avaliou em que medida os funcionários percebem que os cursos EaD da UC são meios de aprimoramento de suas próprias competências. Sua avaliação

apresentou média de 6,56 e desvio igual a 2,77, que demonstram reações moderadas positivas com dispersão moderada de respostas em torno da média. Assim, é possível inferir que os cursos são, de fato, fontes de desenvolvimento de competências, o que motiva os funcionários a utilizarem o portal. Os estudos de Eboli (2004a; 2004b) reforçam a importância e a necessidade de se ter o foco em desenvolvimento de competências nas ações de EC.

O item 2 avalia se os cursos EaD são vistos como meios de obtenção de promoções dentro da organização. Sua avaliação foi moderada positiva, com média de 5,32 e desvio padrão de 3,25, o que demonstra que não há homogeneidade nas respostas. Além disso, os valores mínimo e máximo variaram de 0 a 10; logo, tem-se funcionários que veem os cursos como fonte de promoção, bem como aqueles que não os veem dessa maneira. Neste sentido, Ghedine, Testa e Freitas (2006) afirmam que a EaD é algo que traz diversos benefícios à organização e também aos funcionários, mas que ela não pode ser vista apenas como fonte de promoção dentro da empresa, mas sim ter um enfoque no desenvolvimento pessoal, sendo a promoção uma consequência de tal processo. Portanto, os itens 1 e 2 demonstram o equilíbrio entre a visão sobre o que a UC proporciona à eles e, conseqüentemente, ao que os motiva a utilizar a UC em formato EaD.

Os itens 3, 4 e 5 buscaram avaliar de que forma os funcionários são motivados a utilizar o portal, especificamente de onde vem tal motivação, dentre a organização, os superiores e colegas (pares e subordinados). Os três itens apresentaram reações moderadas, sendo que a motivação vinda da organização apresentou média de 5,19 e desvio de 3,13; a motivação vinda dos superiores média de 5,03 e desvio de 3,09; e motivação vinda de colegas média de 4,75 e 2,95. Os desvios dos três itens foram elevados, o que demonstra não haver consenso de percepção entre os respondentes. Os desvios elevados podem ser explicados pelo fato dos integrantes da amostra fazerem parte de dependências distintas e, assim, apresentarem grupos de trabalho (superiores e colegas) e percepções distintos.

A motivação é um fator importante para a implantação das UCs com base na EaD, pois, segundo Zerbini, Nascimento e Meneses (2006) e Abbad, Carvalho e Zerbini (2006), um problema recorrente nestes cursos é a evasão, que pode ser originada de barreiras pessoais, que são as dificuldades que os indivíduos tem em se adequarem a nova forma de ensino. Assim, é papel da organização motivar e compreender a

motivação pessoal dos funcionários, e pode-se utilizar a motivação vinda de práticas diretas da organização, bem como incentivar a motivação vinda de superiores e colegas.

4.4 Interação Pessoal

Na presente seção tem-se a apresentação dos resultados estatísticos obtidos referentes à dimensão Interação Pessoal. Os dados estatísticos encontram-se na Tabela 6, a seguir, onde posteriormente é apresentada a discussão sobre a dimensão e os dois itens que a compõem.

Tabela 6 – Dimensão Interação Pessoal.

Dimensão: Interação Pessoal					
Itens	N.	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Sinto a falta de um professor/instrutor quando realizo os cursos a distância do portal.	100	0	10	4,03	3,24
2. Com o portal eu aumentei minha interação com colegas através das ferramentas virtuais.	100	0	10	2,8	2,60

Fonte: Da autora.

A dimensão Interação Pessoal foi a que apresentou reação mais negativa de modo geral, com média de 3,41. Os itens que a compõe apresentaram reações moderadas e negativas. O item 1, que se relaciona à falta de um professor/instrutor na utilização do portal EaD da UC, apresentou média de 4,03 e desvio padrão igual a 3,24. O desvio apresentado foi elevado e, junto à análise dos valores mínimo e máximo que variaram de 0 a 10, evidencia uma maior dispersão nas respostas.

Pesquisas como a de Brindle e Levesque (2000) demonstram que a interação social é um fator que pode ser visto como ponto negativo no uso da EaD como forma de

aprendizagem, pois esta modalidade pode acabar diminuindo a interação e coibindo a formação de um maior *networking*. A presença de um professor/instrutor não é algo previsto para as UCs que utilizam a EaD, pois, segundo Eboli (2004b), um dos pressupostos das UCs é que o local de aprendizado contemple a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico. Assim, o que ocorre é a redução da interação em um local físico. A redução da interação pessoal é uma realidade, uma vez que as salas de aula passam a ser salas virtuais. Apesar disso, é possível que as organizações desenvolvam meios de ampliar a interação através de ferramentas virtuais, conforme a análise do item 2 desta dimensão.

O item 2 relaciona-se ao aumento da interação virtual com o uso da UC em formato EaD. Sua avaliação foi negativa, com a menor média entre todos os itens de todas as dimensões analisadas – apresentou média de 2,8 e desvio de 2,60, que dá relativo consenso à média. Portanto, pode-se inferir que a interação não é um ponto forte da UC em questão, o que corrobora os resultados obtidos por Brindle e Levesque (2000), atentando aqui para um aspecto que deve ser melhorado pela organização em termos de recomendações práticas advindas da presente pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como foco a Educação a Distância (EaD) utilizada como forma de Educação Corporativa (EC) nas organizações. Seu objetivo central foi analisar as reações de uma amostra de trabalhadores usuários às práticas de EaD empreendidas pela Universidade Corporativa (UC) de uma instituição financeira brasileira. Já os objetivos específicos foram a descrição destas reações sob as dimensões Informática e Recursos Tecnológicos, Motivação para Utilização do portal, Aprendizado e Desenvolvimento de Competências e Interação Pessoal; e, a análise e discussão das reações sob o prisma dos objetivos estratégicos de UCs.

A partir da aplicação de questionários e da utilização de análises estatísticas descritivas foi possível gerar dados suficientes para que os objetivos geral e específicos fossem alcançados. Em relação ao objetivo geral foi identificada uma reação moderada e positiva às práticas de EaD empreendidas pela UC da instituição financeira. Assim, o resultado demonstrou a aceitação por parte dos funcionários desta nova modalidade de educação, porém, é importante ressaltar que a aceitação não é máxima, e que há espaço para melhorias.

Também fez-se uma análise específica de cada uma das quatro dimensões definidas, que identificou a Informática e Recursos Tecnológicos como a dimensão com melhor reação, o Aprendizado e Desenvolvimento de Competências como a segunda melhor, a Motivação para utilização do portal como a terceira, e a Interação Pessoal como a última, apresentando uma reação negativa. A partir do referido ordenamento, é possível extrair sugestões de pontos fracos e fortes da EaD na organização analisada; e pelo fato desta ter demonstrado adequação aos pressupostos da literatura e por ter uma UC reconhecida mundialmente, é possível inferir que possivelmente outras UCs tenham resultados semelhantes.

Ao analisar as dimensões sob os objetivos das UCs foi identificado que a dimensão Aprendizado e Desenvolvimento de Competências é aquela que se aproxima mais do objetivo geral das UCs, pois está relacionada diretamente à aquisição de conhecimento útil ao usuário e à organização, que reflita em melhorias no desempenho da organização. Já as outras dimensões podem ser colocadas como dimensões de apoio ao objetivo geral, que existem para facilitar e promover o

aprendizado. Por exemplo, o fator motivação, em específico a motivação vinda de superiores, é um ponto de extrema importância pois o bom clima organizacional, uma boa relação entre superiores e subordinados, o exemplo e a cobrança vindas dos superiores afetam diretamente a participação dos funcionários, os superiores tem grande capacidade e responsabilidade de buscar compreender e estimular a motivação de seus funcionários.

Com os resultados obtidos foi possível comparar a prática organizacional e o que está referendado na literatura, o que resultou na percepção de que a prática organizacional tem por base o que está presente na literatura e que os pontos avaliados negativamente podem ser aqueles em que a organização não atua fortemente. Assim, uma sugestão de pesquisa é o aprofundamento nos pontos que apresentaram reações negativas e a busca de explicações para estas reações por meio de pesquisas com delineamentos correlacionais explicativos, que tem por base múltiplos métodos de coleta e análise e interpretação de dados. Tal análise é relevante, pois é fundamental que os funcionários, que são a maior fonte de informações, sejam consultados e compreendidos e, a partir daí, sejam propostas novas ações, identificadas falhas e também mais qualidades ao uso da EaD.

Neste sentido, a pesquisa tem relevância para diversos atores envolvidos no processo de aprendizagem. Do ponto de vista institucional foi possível demonstrar à organização os pontos em que há espaço para melhorias, dar voz aos funcionários, que, por muitas vezes, não são ouvidos e não tem suas opiniões consideradas nos mais variados tipos de projetos. Academicamente, a pesquisa ressaltou o fato de a literatura estar servindo fortemente de base para a adoção deste novo modal educacional. O fato da UC analisada, que é considerada um exemplo de UC no Brasil, ter avaliações moderadamente positivas, demonstra que há espaço para mais pesquisas que possam identificar meios de melhorar ainda mais o que está referendado na literatura, para que as reações deixem de ser moderadamente positivas e se tornem completamente positivas, aperfeiçoando as teorias existentes e desenvolvendo novas.

Como toda pesquisa, as linhas que se seguiram também apresentaram suas limitações. Uma limitação, por exemplo, é o fato de ter caráter exclusivamente descritivo, o que limita, de certo modo, a aplicação dos resultados obtidos para outros contextos. Outra limitação é o fato do questionário utilizado não ter passado por

validação estatística prévia (foi realizado apenas um procedimento de validação de face junto à organização), o que diminui a confiabilidade dos resultados. Além disso, o fato da dimensão Interação Pessoal ser composta apenas dois itens também se configura como limitação e interfere na consistência dos resultados, e por fim o fato da amostra ter sido escolhida por conveniência.

Visando maior enriquecimento à academia, recomenda-se que sejam realizadas novas pesquisas que discutam o tema, tendo em vista que não existem muitos estudos que abranjam as reações dos usuários às práticas e EaD nas organizações. O que predomina são avaliações de cursos específicos ou do portal, e não da EaD neste escopo como um todo. Outra sugestão seria uma pesquisa qualitativa comparativa entre a visão dos funcionários sobre o uso da EaD como forma de educação e a visão da organização ao adotar esta nova forma de educação, que está sendo fortemente utilizada pelas empresas. Além disso, sugere-se a validação de um questionário que trate da temática levantada nesta pesquisa.

Assim, conclui-se que a presente pesquisa atingiu seus objetivos geral e específicos, e agregou conhecimento a diversos atores envolvidos nesta temática. E ainda, levantou um tema que não é fortemente discutido e identificou que os usuários de uma UC que utiliza EaD como meio principal de educação tem reação moderada positiva em relação às suas experiências de utilização.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____; CARVALHO, R. S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via *internet*: explorando variáveis explicativas. **RAE – eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1285/1/ARTIGO_EvasaoCursoVialInternet.pdf>. Acesso em: 1º maio 2016.

AMORIM, M. F. **A importância do ensino à distância na educação profissional**. Revista Aprendizagem em EAD, Taguatinga, v. 1, out. 2012. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/raead/article/viewFile/3218/2232>>. Acesso em: 1º maio 2016.

BASSOTTO, R. N. **O processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação: um estudo junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede em Porto Alegre**. 2008. 153 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18136/000686823.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, out./dez. 1991. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/2604087.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia** (UFRN), v. 7, n. especial, p. 31-43, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

_____; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRINDLE, M.; LEVASQUE, L. Bringing the gap: challenges and prescriptions for interactive distance education. **Journal of Management Education**, Pennsylvania, v. 24, n. 4, p. 445-457, ago. 2000.

CARVALHO, R. P. Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional. **Cobenge 2001**, Florianópolis, p. 32-38, 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/IUE012.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 4, p. 408-414, Aug. 2013. >. Acesso em: 6º julho 2016.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

CONTE, A. C. C.; SCHNEIDER, E. J. Educação Corporativa: empresa, lugar de trabalhar e crescer. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, Santa Catarina, p. 1-9, 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-04.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

EBOLI, M. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais**: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.

_____. Educação corporativa no Brasil: da prática à teoria. In: **Anais do Encontro ANPAD**, Curitiba; Rio de Janeiro, 2004a. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT1816.pdf>. Acesso em: 1º maio 2016.

_____. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004b.

_____. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Gente, 2002.

FERREIRA, A.; VALÉRIO, J. N. S.; SOUZA, G. C. A educação a distância nas organizações: a percepção sobre o e-learning em uma grande empresa nacional. **Revista EAD em Foco**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 145-158, abr./out. 2010. Disponível em: <<http://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/6/13>>. Acesso em: 1º maio 2016.

FIALHO, F. A. P.; SPANHOL, G. K. A importância da Educação a Distância para a Educação Corporativa. **Revista Dialogo Educacional**, Curitiba, v. 8, n. 24, p. 405-415, maio/ago. 2008.

GHEDINE, T.; TESTA, M. G.; FREITAS, H. M. R. Compreendendo as iniciativas de Educação a Distância via *internet*: estudo de caso em duas grandes empresas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 427-455, maio/jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n3/31250.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

GONZALEZ, M. **Fundamentos da tutoria em Educação a Distância**. São Paulo: Avercamp, 2005.

KRAEMER, M. E. P. Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva autoritária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Itajaí, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.

LIRA, S. L.; SANTOS, M. L. C. Avaliação do E-Learning na Previdência Social. **Qualit@s – Revista Eletrônica**, v. 3, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/25/18>>. Acesso em: 1º maio 2016.

MARKEL, M.; WENTLING, T. L. Distance Education and the myth of the new Pedagogy. **Jornal of Business and Technical Communication**, Boise, v. 13, n. 2, p. 208-222, abr. 1999.

MEISTER, J. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

ODELIUS, C. C. **Por que administração de pessoas e não de recursos humanos**. Mimeo. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In: **Anais do XXVI ENANPAD**, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002.

PICCHI, T. C. **Educação Corporativa**: ajuste com sistemas de gestão de pessoas e resultados de treinamento nos níveis individual e organizacional. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. Disponível

em:<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7303/1/2010_ThaisdaCostaPicchi.pdf>. Acesso em: 1º maio 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALES, P. A. O.; ABBAD, G.; RODRIGUES, J. L. Variáveis preditivas de evasão e persistência em treinamentos a distância. In: **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2453.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

SANTOS, R. A.; CALVOSA, M. V. Educação Corporativa: as vantagens da implantação de um projeto de Universidade Corporativa. In: **Anais do III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, p. 1-12, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/867_SEget%20Corpo.doc.pdf>. Acesso em: 1º maio 2016.

STRAZZO, D.; WENTLING, T. L. A study of e-Learning practices in selected fortune 100 companies. **The Knowledge and Learning System Group**, Illinois, 2000. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=27EF8CEBCF860931C9E0D1407E57E259?doi=10.1.1.201.9622&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

SOUZA, D. J. **Educação a distância e cultura organizacional no Banco do Brasil**: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84279/186856.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 1º maio 2016.

TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TEIXEIRA, G.; STEFANO, S. R.; CAMPOS, E. A. R. E-learning, percepções sobre satisfação no treinamento a distância em instituição financeira: reação versus impacto. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 225-250, jan/abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/4735/3727>>. Acesso em: 1º maio 2016.

TEZZA, M. M. Aceitação e resistência à Educação a Distância: reflexões sobre experiências de funcionários de uma empresa localizada na região sul do Brasil. **E-tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Jaraguá do Sul**, p. 103-123, 2013. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2012/anais/192f.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

TRISTÃO, P.; ROGEL, G. T. S. O papel dos líderes no processo de educação corporativa. **Revista de Carreira e Pessoas – ReCaPe**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 34-45, dez. 2012. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/13756/10174>>. Acesso em: 1º maio 2016.

UDO, G. J.; BAGCHI, K. K.; KIRS, P. J. Using SERVQUAL to assess the quality of e-learning experience. **Computers in Human Behavior**, El Paso, v. 27, n. 3, p.1272-1283, maio 2011.

VOLERY, T.; LORD, D. Critical success factors in on line education. **International Journal of Education Management**, v. 14, n. 5, p. 216-223, 2000.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Impacto de treinamento no trabalho via *internet*. **RAE – eletrônica**, Brasília, v. 4, n. 2, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n2/v4n2a01.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

_____; NASCIMENTO, S. B.; MENESES, P. P. M. Percepções sobre Educação a Distância: limitações e restrições à implantação da Universidade Corporativa do Banco Central do Brasil. **Anais do 30º Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2145.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE “A” - Questionário

Ordem	Questões	Nota										
1	Os meus conhecimentos em informática são suficientes para utilizar eficientemente os cursos e atividades do portal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Tive o apoio necessário da organização para começar a utilizar a plataforma.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Depois que comecei a utilizar o portal aprimorei minhas habilidades em informática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Acho que os cursos e atividades do portal apresentam as informações de forma clara e organizada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Percebo que ao utilizar o portal tenho suporte necessário para eventuais falhas e erros de sistema.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Me sinto motivado(a) pelo banco a ter participação ativa nas atividades do portal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Me sinto motivado(a) pelos meus superiores a ter participação ativa nas atividades do portal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Me sinto motivado(a) pelos meus colegas (pares e subordinados) a ter participação ativa nas atividades do portal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Vejo os cursos a distância realizados no portal como meios de obtenção de promoções dentro da empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Vejo os cursos a distância realizados no portal como meio de aprimoramento das minhas competências.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Com o portal, sinto que tenho maior flexibilidade para realizar cursos nos horários mais adequados para mim.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Os cursos a distância do portal tem qualidade superior aos cursos oferecidos presencialmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Tenho mais facilidade de aprender em cursos e atividades a distância do que em aulas presenciais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14	As atividades/cursos que realize através do portal me auxiliam no desenvolvimento contínuo de minhas competências.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Acredito que os cursos do portal me preparam não apenas no âmbito profissional, mas também no pessoal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Percebo que os cursos do portal tem sintonia com os objetivos e estratégias do banco.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Percebo que os cursos do portal tem sintonia com as necessidades da minha área e função de atuação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Sinto a falta de um professor/instrutor quando realize os cursos a distância do portal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Com o portal, eu aumentei minha interação com colegas através das ferramentas virtuais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10